



MESTRADO EM MARKETING

Explorando as funções indirectas dos relacionamentos
de negócio: um estudo de caso

Inês Lemos Proença de Azevedo Correia

Orientação: Doutor João José Quelhas Mesquita Mota

30 de Setembro de 2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor João Mota pela disponibilidade e utilidade das suas recomendações ao longo da realização da dissertação.

Obrigada aos restantes professores e colegas que me acompanharam no Mestrado.

Acima de tudo, obrigada aos meus pais.

RESUMO

Os estudos em torno do valor dos relacionamentos inter-organizacionais têm tido uma importância crescente no seio da investigação em marketing. Diversos autores sugerem que o valor dos relacionamentos se manifesta através das suas funções directas e indirectas, propondo uma tipologia de relacionamentos e apresentando estudos empíricos que evidenciam a sua relevância. Nesta dissertação pretende-se avaliar a relevância dessas funções, em especial das funções indirectas para as empresas. Seleccionou-se um contexto empírico que permitisse evidenciar mais facilmente as funções indirectas, i.e. aquelas que resultam da presença de conexões entre relacionamentos, envolvendo duas empresas participantes num projecto comum. As conclusões do estudo corroboram a utilidade da tipologia para se entender melhor as funções dos relacionamentos e especular sobre o potencial desenvolvimento dos perfis relacionais.

Palavras-chave: rede de relacionamentos; criação de valor; funções directas; funções indirectas; tipos de relacionamento

ABSTRACT

Studies related to inter-organizational value have had a growing importance within the market research. Several authors suggest that relationship value is manifested through direct and indirect functions, proposing a relationship typology and presenting empirical studies that show its relevance. This dissertation aims to evaluate these functions, especially indirect functions for companies. It was selected an empirical context that allows more easily to highlight the indirect functions i.e. those that result from the presence of connections between relationships, involving two companies participating in a joint project. The findings corroborate the usefulness of the typology to better understand the roles of relationships and to speculate on the potential development of relational profiles.

Key words: networks; value creation; direct functions; indirect functions; types of relationships

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA	10
2.1. Redes de Relacionamento	10
2.1.1. Características estruturais e processuais	11
2.1.2. Paradoxos das redes	12
2.2. Valor – do valor de bens e serviços ao valor do relacionamento entre comprador- vendedor	13
2.2.1. Valor dos bens e serviços.....	14
2.2.2. Valor dos relacionamentos entre comprador e vendedor	14
2.3. Síntese do capítulo.....	18
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	19
3.1. Método de pesquisa	19
3.2. Recolha de dados	20
3.3. Análise de dados	21
CAPÍTULO 4 – EXPOSIÇÃO DO MATERIAL EMPÍRICO.....	22
4.1. A mobilidade eléctrica	22
4.2. Apresentação do Projecto Mobie	23

4.3. Apresentação da Inteli	25
4.3.1. Papéis da Inteli no projecto	25
4.3.2. Papel diferenciador do Estado.....	26
4.3.3. Desafios ocorrentes na rede	26
4.3.4. Papel da rede na mobilização de competências	27
4.3.5. Impacto do projecto na estratégia de negócio global	28
4.4. Apresentação da Novabase.....	29
4.4.1. Papel da Novabase no projecto.....	29
4.4.2. Papel da rede na mobilização de competências	30
4.4.3. Impacto noutras relações empresariais	30
4.4.4. Impacto do projecto na estratégia de negócio global	31
 CAPÍTULO 5 – ANÁLISE CONCLUSIVA, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE	
PESQUISA.....	33
5.1. Análise Conclusiva	33
5.2. Limitações e Sugestões de Pesquisa	37
 BIBLIOGRAFIA.....	40
 ANEXO	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Classificação da criação de valor através do relacionamento com clientes.....	17
Figura 2 - Rede de empresas do caso estudado.....	20
Figura 3 - Esquema do Projecto Mobi.e	23
Figura 4 - Classificação da criação de valor através dos relacionamentos.....	36

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Empresas, respectivas áreas e valências desempenhadas no projecto Mobi.e.....	24
Quadro 2 - Síntese de resultados para cada empresa e funções indirectas.....	35

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Os estudos em torno dos relacionamentos organizacionais têm tido uma importância crescente no seio da investigação em marketing. Diversos autores defendem que as empresas estão a mover-se de uma estratégia centrada na oferta, para uma estratégia centrada na criação de valor entre comprador e vendedor, através dos relacionamentos que estabelecem entre si (e.g. Anderson e Narus, 2004).

No âmbito da abordagem de redes ao tema do valor, destacam-se os trabalhos de Walter *et al* (2001). Estes autores sugerem que o valor dos relacionamentos pode ser analisado usando a noção de funções directas e indirectas dos relacionamentos, inicialmente apresentada por Anderson *et al* (1994). Os autores apresentam algumas ilustrações das manifestações destas funções, mas nenhum trabalho empírico foi realizado com a finalidade de aplicar o quadro à trajetória de uma empresa.

Nesta dissertação pretende-se avaliar a relevância dessas funções e, em especial, das funções indirectas. Estas decorrem do facto da noção de rede, na perspectiva do IMP Group, ter como base a conectividade entre relacionamentos; dito de outro modo, as trocas numa relação, a sua dinâmica ao longo do tempo, afectam e são afectadas por trocas e dinâmicas de outros relacionamentos directa e indirectamente conectados (Anderson *et al*, 1994; Hakansson e Snehota, 1995; Ford *et al*, 2003).

Dado o interesse em focar as funções indirectas decidiu-se procurar e seleccionar um contexto empírico que permitisse evidenciar mais facilmente esse tipo de funções associadas à conectividade da rede. Esse contexto deve envolver um grau de novidade elevado face às competências usadas pelas empresas nos seus negócios habituais e permitir avaliar como o envolvimento nesse tipo de contexto tem efeitos além dos relacionamentos analisados. Decidiu-se usar o projecto Mobi.e e dois actores particularmente activos nesse projecto como contexto empírico.

A dissertação está dividida em cinco capítulos, correspondendo o primeiro à Introdução. O segundo capítulo diz respeito à Revisão de Literatura que destaca a relevância das redes, as duas perspectivas de criação de valor i.e. transaccional e relacional, a tipologia de funções de criação de valor e os tipos de relacionamentos associados às diferentes formas de combinar essas funções. Por fim, é feita uma síntese da revisão da literatura e o enquadramento da

relevância do propósito deste estudo. O capítulo terceiro apresenta a metodologia de investigação. O capítulo quarto apresenta o estudo de casos, nomeadamente dois dos actores envolvidos no projecto Mobi.e e a descrição das dimensões em que se manifestam as funções indirectas dos seus relacionamentos no âmbito do projecto. Por fim, no capítulo quinto, é realizada uma análise conclusiva do caso, são identificadas limitações e sugeridas direcções para pesquisa futura.

CAPÍTULO II

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Redes de relacionamento

A teoria de redes usada nesta dissertação, tem origem no paradigma da interacção, resultado de pesquisas do IMP (Industrial Marketing and Purchasing) Group¹. Formado em meados da década de 70 por pesquisadores de universidades em diferentes países, alguns deles ligados à Universidade de Uppsala, este grupo focava os seus estudos nos relacionamentos e interacções entre empresas e acreditava que haveria outros factores determinantes na escolha de um fornecedor por um cliente, para além do custo de transacção (Cunningham, 1985). Desta forma, pesquisaram sistemas de distribuição, processo de internacionalização de empresas, de compras e estratégias de marketing, concluindo que outro factor determinante consiste nos complexos relacionamentos estabelecidos entre actores do mercado e que tendem a ser de longo prazo, estáveis e dinâmicos, simultaneamente.

Segundo Ford *et al* (2003), na sua forma mais abstracta, uma rede é uma estrutura onde um determinado número de nós estão relacionados uns com os outros por filamentos específicos. Um mercado empresarial pode ser visto como parte de uma rede onde os nós são unidades de negócio, tais como produtores, consumidores, empresas de serviços e fornecedores, conhecimento e influência. As linhas são os relacionamentos entre as empresas, que tal como as unidades de negócio, têm em sua posse recursos tangíveis e intangíveis: físicos; financeiros e intelectuais. As unidades de negócio consistem na união de recursos físicos, técnicos e humanos de diferentes maneiras. Isto traduz-se num fenómeno de transferência e complementaridade de recursos e actividades entre os diferentes relacionamentos da mesma rede (Anderson *et al*, 1994).

Deste modo, uma rede não se traduz num mundo de transacções individuais ou isoladas, mas antes é o resultado de interacções mais ou menos complexas entre empresas, constituindo relacionamentos mais ou menores duradouros (Hakansson, 2010; Ritter e Gemunden, 2003). Para Cunningham (1985, p.5) “*a network is a vast number of links which exist between the many organisations which participate directly or indirectly in a market (e.g. suppliers customers, distributors, complementary suppliers, customers' customers, service organisations).*”

¹ Para mais informações sobre este grupo ver www.impgroup.org

O desenvolvimento de relacionamentos contínuos e densos entre empresas, pode ser uma maneira de lidar com as complexidades e ambiguidades que estas enfrentam no mercado empresarial (Hakansson e Snehota, 1995). A sua vantagem competitiva está dependente do funcionamento das relações com outros actores, e da maneira como os usa para gerar valor através do aumento quer da eficiência quer da inovação. Hakansson (2010, p.3) afirma que: *“in this combining they might even find new own capabilities that they did not know about.”*

O mesmo argumento é defendido por Mattsson *et al* (2000), mas numa perspectiva de competitividade internacional, já que as ligações e experiências internacionais que as empresas mantêm, podem ser de contribuição importante para o potencial internacional de outras.

2.1.1 Características estruturais dos relacionamentos

O desenvolvimento de redes de relacionamentos profundos requer a construção de uma base de conhecimento e confiança mútuos, que ocorre de forma gradual e cumulativa a longo prazo (Blankenburg-Holm *et al*, 1996). São essenciais para o surgimento de adaptações mútuas, quando confrontados problemas e competências, na geração de soluções (Mattsson *et al*, 2000).

Relativamente à natureza dos processos de interacção numa rede, Hakansson, H. e I. Snehota (1995) apontam características processuais: adaptação, cooperação e conflito, interacção social e rotina. No que diz respeito às características estruturais dos relacionamentos, defendem que as diversas perspectivas sobre redes convergem para uma imagem com traços comuns:

a) Continuidade

A maioria dos relacionamentos mostra uma notável continuidade e relativa estabilidade, visto serem geralmente construídos de forma sucessiva e gradual. Partem geralmente do envolvimento limitado entre as partes, evoluindo para relações de troca muito próximas e de longo prazo, como condição prévia de mudança.

b) Complexidade

Os relacionamentos empresariais são complexos, na medida em que a interacção de uma empresa com outras vai sempre variar em diferentes situações e ao longo do tempo. Elementos dessa complexidade podem ser o número, o tipo e o padrão de interacção das

empresas envolvidas nas relações, visto geralmente terem diferentes estatutos, regras organizacionais e *backgrounds* pessoais.

c) Simetria

Nos relacionamentos, as partes envolvidas controlam recursos e capacidades mas dependem sempre dos de outros actores. Nesse sentido, qualquer empresa tem a possibilidade de exercer influência sobre outras, tomar iniciativas ou promover mudanças.

d) Informalidade

Mecanismos informais, alguns relacionados com a experiência construída pelas partes ao longo do tempo (e.g. confiança), são apontados como sendo mais efectivos para o desenvolvimento de relacionamentos quando comparados com regimes formais.

.2.1.2. Paradoxos nas redes

Numa perspectiva relacional do sistema industrial, reconhece-se que uma empresa pode beneficiar de relacionamentos empresariais, mas pode também estar limitada pela rede que a rodeia. Ford *et al* (2003) afirmam que a variedade de pressões que existe sobre uma empresa por parte de outras, a necessidade de trabalhar através destas para atingir objectivos e a dinâmica da rede, significa que o âmbito da empresa para implementar a sua estratégia individual, é restrito. Neste seguimento, Ford *et al* (2003) descrevem três paradoxos associados à presença de relacionamentos profundos entre empresas.

O primeiro paradoxo refere-se ao facto dos relacionamentos de uma empresa serem a base para esta efectuar operações, crescer e desenvolver-se, contribuindo decisivamente para a sua sobrevivência. No entanto, estes relacionamentos podem também restringir a maneira como a empresa opera no mercado, reage a novos parceiros de rede e muda ao longo do tempo. Isto significa que se pretender mudar, estará sempre dependente da aprovação e acções de outras para realizar essas mudanças, tais como introduzir um novo serviço, alterar um padrão de logística ou desenvolver um novo produto. No entanto, a empresa pode mobilizar parte da rede na direcção que deseja, se a sua acção for vista como positiva e for ao encontro dos objectivos dos seus parceiros.

O segundo paradoxo destaca que as características dos relacionamentos de uma empresa resultam em parte das suas decisões e acções. Por outro lado, a empresa é, em si mesma, o resultado dos relacionamentos, estando o seu futuro dependente do que acontece neles. Nenhuma empresa tem recursos suficientes para satisfazer as necessidades de um cliente,

pois está dependente das competências e intenções de fornecedores, distribuidores, clientes e por vezes concorrentes, para cumprir esses requisitos. Neste contexto, os relacionamentos são definidos e desenvolvidos pelas empresas presentes na rede, mas estas são também definidas e desenvolvidas pelos relacionamentos.

O terceiro paradoxo explora o facto de uma empresa procurar controlar a rede na qual se encontra, ao tentar desenvolver a sua posição em relação às restantes, influenciando a direcção de cada relacionamento. Esta ambição é uma força de desenvolvimento importante no seio da rede, mas quanto mais sucesso a empresa tiver ao impor a sua maneira de pensar, mais restrita é a iniciativa e mudanças que outras partes poderão gerar, e portanto menos eficaz e inovadora vai ser a rede.

A exposição destes paradoxos permite dar uma imagem da complexidade das redes, e nessa medida, evitar visões simplistas desse fenómeno que tendem a enfatizar apenas os seus aspectos positivos. Como notado por Ford *et al* (2003, p. 24), “*a network is both a source of freedom for a company and the cage that imprision it*”.

2.2. Valor – do valor de bens e serviços ao valor do relacionamento entre comprador-vendedor

O conceito de valor assumiu relevância em meados do século XX, e é um dos mais utilizados na recente literatura de marketing, sendo a criação de valor considerada actualmente como primordial para a área (Lindgreen e Wynstra, 2005; Ulaga e Eggert, 2001; Mandják e Durrieu, 2000). Tzokas e Saren (1999, p.2) apontam para a existência de um acordo amplo de que “*the foundation of marketing is to assist the firm to create value for its customers that is superior to competition*”.

Mandják e Durrieu, (2000) fazem uma revisão da literatura sobre valor dos relacionamentos estruturando-o em três níveis: episódio, relacionamento e rede, onde estão presentes componentes económicas e não económicas. O nível episódio é o resultado (estático) da troca entre as partes, expresso em termos monetários, estimulando a actividade de compra, e construindo assim a relação. No nível de relacionamento, o valor parece ser um processo de criação (dinâmico) que significa segurança, credibilidade, confiança e onde os diferentes elementos são maioritariamente não económicos. Com o impacto existente noutras ligações, surgidas do processo de criação anterior, a consideração ao nível da rede torna-se um processo de partilha (espacial) e com diferentes elementos não económicos.

Neste trabalho, preferiu-se destacar o trabalho de Lindgreen e Wynstra (2005), os quais baseados em pesquisas recentes sobre o conceito de valor, definem dois níveis de análise distintos. O valor dos bens e serviços transaccionados e o valor dos relacionamentos.

2.2.1 Valor dos bens e serviços

Esta tipologia de valor refere-se ao processo de formação de valor transaccional definida por Mooler (2006) e Anderson e Narus (2004), e explica-se a partir dos atributos com um nível baixo de complexidade, associados à percepção de valor de ordem objectiva relacionados aos aspectos mais ou menos tangíveis das ofertas (e.g. características técnicas, marca, preço/custo, serviços de apoio).

Não existe nenhuma visão de valor de acordo universal. Por exemplo, Zeithaml (1988, p.13) defende que valor percebido é a avaliação global do consumidor sobre a utilidade de um produto, baseado em percepções do que é recebido e do que é dado. Desta forma refere quatro definições diferentes de valor para o consumidor: (1) valor é o preço baixo; (2) valor é o que se quer num produto (3) valor é a qualidade recebida em troca do preço que é pago; (4) valor é que se tem pelo que se dá.

Combinando uma extensiva revisão de estudos sobre valor, Ulaga e Eggert (2005) (citados em Möller, 2006), identificam 4 características recorrentes: 1) o valor para o cliente é um conceito subjectivo, 2) é um “trade-off” entre benefícios e sacrifícios, 3) os benefícios e os sacrifícios são multifacetados, e 4) as percepções de valor estão relacionadas com a concorrência. Analisando estes quatro pressupostos, Möller (2006) conclui que estes apresentam algumas limitações no que respeita ao conceito de valor. Em primeiro lugar, este é analisado apenas na perspectiva do cliente e não do fornecedor; em segundo lugar, a ideia de co-criação de valor é completamente depreciada; em terceiro lugar, as interacções entre os dois actores que irão permitir criar valor no futuro, são colocadas num plano secundário; por último, é praticamente omissa a ideia da criação de valor através das competências envolvidas no processo de criação de valor.

2.2.2. Valor dos relacionamentos entre comprador e vendedor

Em paralelo com o grande foco no valor das ofertas num contexto B2B em marketing (e.g. Anderson e Narus, 2004), as competências e processos envolvidos no relacionamento entre clientes e fornecedores são questões pertinentes que têm vindo a merecer particular atenção, em especial por investigadores do *IMP Group*. A perspectiva relacional destes autores indica que as competências do cliente e fornecedor são geralmente necessárias para uma criação de

valor bem sucedida entre as partes. O valor não deriva da troca, mas sim do próprio relacionamento, ou seja, a colaboração inter-organizacional na produção de valor estende-se para além das simples características do produto transaccionado (Mooler, 2006; Ford *et al*, 2003). Este tipo de valor pressupõe que a relação está sustentada numa cultura de confiança e de compromisso entre as partes, transformando-se num fenómeno dinâmico e interactivo chamado valor relacional, que implica mudanças ao longo do tempo, por exemplo ao nível das competências das partes (Forsström e Törnroos, 2005).

Valor consiste na troca entre múltiplos benefícios e sacrifícios associados aos relacionamentos com os clientes (Walter *et al*, 2001 e Ulaga e Eggert 2001). Partindo da óptica do fornecedor, os clientes podem tornar-se uma fonte de vantagem competitiva ao proporcionar o acesso a outros recursos, competências e relações (Håkansson & Snehota, 1995; Walter *et al*, 2001). No sentido de assegurar a sobrevivência a longo prazo das suas relações, o fornecedor necessita compreender como é que valor pode ser criado através do seu relacionamento com o cliente. Assim, Walter *et al* (2001) tendo por base a distinção entre funções directas e indirectas dos relacionamentos (Anderson *et al*, 1994), propõem um modelo conceptual de criação de valor na óptica do fornecedor.

As *Funções directas* são aquelas que têm efeitos imediatos nas empresas parceiras (e.g nas suas receitas ou custos com um particular cliente), resultantes da sua interacção num relacionamento focal. As funções directas identificadas por Walter *et al* (2001) são as seguintes:

Função de lucro: Os fornecedores podem manter os seus relacionamentos com os clientes, para poder gerar *cash flows* significativos e portanto manter-se no mercado a longo prazo.

Função de volume: Os fornecedores podem reter clientes cujas compras representam grande parte da sua produção, faz por exemplo, concessões de preços.

Função de segurança: Os fornecedores podem estabelecer relacionamentos com clientes que possam servir de garantia, devido às incertezas dos mercados competitivos, permitindo o aumento da eficiência de custos e estabilidade.

Como aquilo que acontece num relacionamento pode depender do que acontece noutros relacionamentos, pode-se falar em funções indirectas dos relacionamentos. Estas *funções indirectas ou funções de rede* têm um efeito noutros actores além daqueles que estão directamente envolvidos no relacionamento focal, pois podem existir conexões entre relacionamentos (Walter *et al*, 2001; Anderson *et al*, 1994). Estas funções referem-se a

cadeias de actividades e constelações de recursos controlados por mais de duas empresas, e percepções da rede partilhadas por mais do que duas empresas (Anderson *et al*, 1994). Mandják e Durrieu (2000) no seu estudo, revelam que o valor ao nível da rede, atrás mencionado, poderia contribuir com uma compreensão mais profunda destas funções.

Apesar de não influenciarem directamente o desempenho da empresa num relacionamento focal, o impacto que podem ter noutros relacionamentos conectados torna as funções indirectas tão ou mais importantes do que as funções directas. As *funções indirectas* identificadas por Walter *et al* (2001) são as seguintes:

Função de Mercado: Os fornecedores podem estabelecer relacionamentos com clientes de prestígio, conhecidos por seleccionarem criteriosamente os seus fornecedores, apoiando a entrada em novos mercados, atracção de novos clientes e ajudar a estabelecer outros relacionamentos de negócio com outras empresas. Dito de outro modo, a visibilidade e atractividade da empresa para outros actores (empresas, agências governamentais, etc) aumenta (Anderson *et al*, 1994).

Função de Inovação: Os fornecedores podem estabelecer relacionamentos com clientes que estão na vanguarda da tecnologia, ou cujos produtos exigem elevado *know-how* tecnológico, beneficiando assim de novos tipos de conhecimentos e, desse modo, desenvolvendo as suas competências tecnológicas.

Função de vigília: Os fornecedores podem estabelecer relacionamentos com clientes que são “vigilantes” no mercado/rede, ou seja, que recolhem e partilham, de forma sistemática, informação importante sobre os desenvolvimentos a ocorrer no mercado/rede.

Função de acesso: Os fornecedores podem reduzir tempo e custos relacionando-se com clientes que detêm experiência em lidar com autoridades oficiais (organismos governamentais, agências comunitárias, etc) relevantes num particular mercado/rede.

Importa referir que as funções são dinâmicas, o que significa que o perfil funcional da relação com um cliente evolui com o tempo e a sua evolução não depende apenas de uma das partes.

Walter *et al* (2001) realizaram um estudo empírico, envolvendo o envio de questionários a 247 empresas, distribuídas por vários sectores industriais. Concluíram que quanto maior o número de funções directas e indirectas preenchidas por um relacionamento, maior o valor do relacionamento percebido pelo fornecedor. Os autores notam também que o seu estudo não

considerou outros aspectos importantes para a percepção de valor do relacionamento, tais como dimensões sociais envolvendo aspectos como confiança ou história.

Combinando as funções directas e indirectas em termos de relevância num particular relacionamentos, Walter *et al* (2001) tipificam quatro tipos de relacionamentos (ver Figura 1).

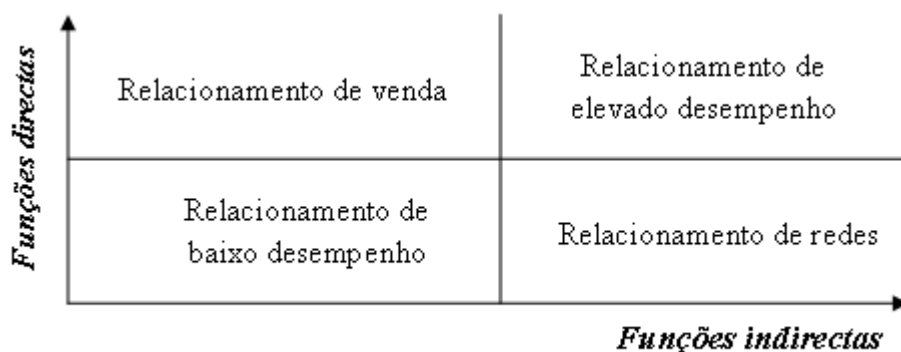


Figura 1 - Classificação da criação de valor através do relacionamento com clientes

Fonte: Walter *et al* (2001)

Relacionamentos de baixo desempenho: Quando a exploração do potencial das funções directas e indirectas é baixo. O fornecedor investe na manutenção de uma relação em que nenhuma das funções de criação de valor está completa. Neste caso, os fornecedores devem considerar se faz sentido continuar a investir recursos.

Relacionamentos de venda: Relacionamentos que apenas, ou na quase totalidade, exploram funções directas e cujo benefício para os fornecedores são o volume de negócios ou a margem de lucro que retiram das vendas.

Relacionamentos de rede: Procura-se essencialmente tirar partido das funções indirectas. Trata-se de relacionamentos com grande impacto ao nível da inovação, acesso a novos mercados, informação ou entidades terceiras. O sucesso desta abordagem, como notam os autores, depende da capacidade do fornecedor em usar e transformar esses *inputs*.

Relacionamentos de elevado desempenho: Relacionamento que preenche ambas as funções. Podem combinar elevado volume de negócios e, simultaneamente, contribuir para o desenvolvimento de novas ofertas. Para os autores, a gestão do relacionamento é mais complexa, envolvendo diferentes áreas funcionais dentro da empresa (e.g. comercial, I&D, etc).

2.3. Síntese do capítulo

As empresas não são entidades isoladas; existem inseridas em redes de relacionamentos interdependentes, que colocam desafios à gestão e à criação de valor. Esses relacionamentos têm características estruturais e também processuais (Hakansson e Snehota, 1995). Adicionalmente, como se viu, o âmbito de actuação de uma empresa é simultaneamente potenciado e restringido pelos relacionamentos em que foi estando envolvida ao longo do tempo (Ford *et al*, 2003). Em contraste com uma visão da empresa como entidade isolada, a capacidade de actuação de uma empresa na rede depende do uso que consegue fazer dos seus relacionamentos.

A noção de valor, por outro lado, tem vindo a ganhar uma atenção crescente por vários autores, e com um foco excessivo no valor de bens e serviços (Moller, 2006; Ulaga e Eggert (2001). A tipologia de Lindgreen e Wynstra (2005) pode ser particularmente interessante quando se parte de uma visão de redes, na medida em que apresenta uma perspectiva relacional de valor. Neste caso, os recursos utilizados, desenvolvidos ou ganhos num relacionamento específico com um cliente (e.g *know how* tecnológico e informação de mercado) podem ter noutros relacionamentos, contribuem positivamente para o valor global do relacionamento focal.

O propósito deste estudo é avaliar a evolução e relevância das funções dos relacionamentos num contexto específico, em particular a manifestação das funções indirectas de relacionamentos focais em diversas dimensões. Não tendo sido aplicada a uma empresa particular, consideramos que a tipologia de Walter *et al* (2001) pode contribuir para que se vá um pouco mais longe na análise do relacionamento entre empresas, procurando não apenas (1) identificar as funções indirectas de criação de valor de cada empresa como (2) procurar capturar a sua possível alteração ao longo do tempo. De facto, como notado pelos autores (op. cit, p. 375), “*The development process of value creation in relationships should be especially looked at in longitudinal studies*”.

Capítulo III

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Método de Pesquisa

Neste trabalho de natureza exploratória e qualitativa, adoptou-se o método de estudo de caso, prevalente em marketing industrial (Easton, 2010). O estudo de múltiplos casos definido por Yin (1994) permite obter informação mais estimulante, e é usado nesta dissertação, visto envolver a análise de duas empresas.

A conectividade entre os relacionamentos, a complexidade dos vínculos entre os actores e a importância da dimensão temporal, que requer frequentemente o recurso a estudos longitudinais, são características das redes industriais que têm ditado a selecção do estudo de caso como método de investigação privilegiado relativamente a outros, e que permite compreender melhor a interacção entre o fenómeno e o seu contexto (Easton, 2010; Dubois e Gadde, 2002). O estudo de caso “surge do desejo de compreender fenómenos sociais complexos”, permitindo “reter as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real” (Yin, 1994, p. 3).

Yin (1994) sugere a utilização deste método como estratégia preferencial, quando se pretende responder a questões de “Como” e “Porquê”, quando o investigador exerce pouco controlo sobre os eventos e quando o foco recai sobre um “fenómeno contemporâneo no contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes” (p.13). Paralelamente, Easton (2010) define-o como um método de pesquisa que envolve a investigação de um número pequeno de entidades sociais, ou situações sobre a qual a informação é recolhida. O mesmo autor entende que o estudo de caso dá ao pesquisador a oportunidade de desembaraçar um número complexo de factores e relacionamentos, implicando isso uma movimentação contínua entre as diversas fases do projecto de pesquisa, o que traduz flexibilidade, uma das suas maiores vantagens.

Torna-se evidente que o estudo de caso, como metodologia de investigação, comporta limitações. Yin (1994) destaca a falta de rigor por parte do pesquisador, o que pode enviesar o rumo dos resultados e conclusões. Para lidar com esta situação, o investigador deve esforçar-se para reportar todas as informações com maior fiabilidade e procurar uma solução de compromisso entre as necessidades de familiarização com os intervenientes no estudo e um distanciamento face aos mesmos.

3.2. Recolha de dados

Entre as possíveis fontes de dados, o presente estudo foi desenvolvido utilizando a realização de entrevistas, o acesso a documentos internos dos actores focais, a presença numa conferência realizada no ISEG acerca de estratégias competitivas de uma das empresas estudadas, e informação disponibilizada na internet. A primeira fonte foi claramente privilegiada sobre as restantes.

Respeitando a natureza exploratória do estudo, foram realizadas entrevistas com um formato pouco estruturado tendo para tal sido utilizado um guião da entrevista (anexo 1). As entrevistas foram analisadas individualmente e os dados relevantes para o estudo, agrupados pelo autor para uma mais fácil leitura. Foram realizadas duas entrevistas presenciais a duas empresas inseridas numa particular rede focal delimitada a partir do projecto Mobi.e. Cada entrevista teve uma duração média de cinquenta minutos, tendo alguns excertos sido gravados para transcrição mais detalhada. As entrevistas tiveram como objectivo conhecer a actividade e o papel de cada empresa no projecto específico onde estão inseridas, com particular destaque para os relacionamentos que mantêm com outros actores, os desafios e constrangimentos com que se deparam, e os impactos que tudo isto traz para estas empresas. Estes impactos, se existirem, serão enquadrados no âmbito das funções directas e indirectas dos relacionamentos, i.e. no âmbito do propósito deste estudo.

A primeira entrevista foi feita a André Dias, um dos responsáveis pelo projecto em causa na Inteli. A segunda entrevista foi realizada com o responsável pelo projecto na Novabase, Engenheiro José Rui Marques. A figura 2 representa a rede onde as empresas entrevistadas estão inseridas.

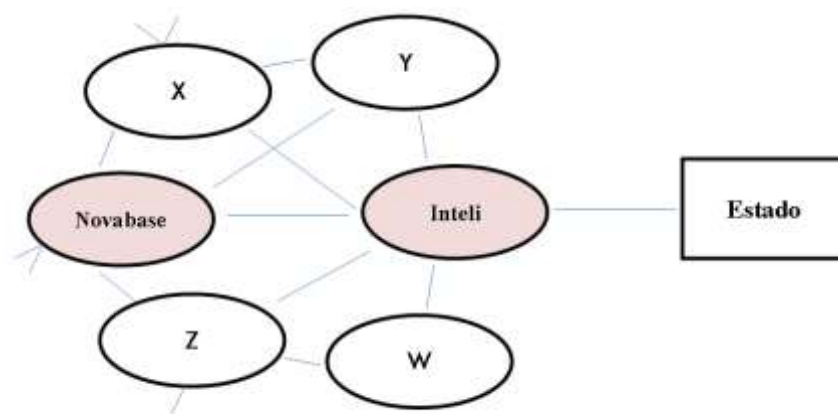


Figura 2 – Rede de empresas do caso estudado

Fonte: Elaboração própria

3.3. Análise de dados

A técnica analítica seguida foi a designada por Yin (1994) como *Explanation-building*, onde os dados do estudo de casos são analisados construindo-se uma explicação sobre o fenómeno, e onde se estipulam um conjunto de ligações causais à sua volta, recorrendo-se à forma narrativa.

Do mesmo modo, os autores Dubois e Gadde (2002) definem uma abordagem designada por *Systematic combinig*, que confronta a teoria com o mundo empírico num processo iterativo, e onde a primeira é gerada sistematicamente pelos dados recolhidos. Este confronto é mais ou menos contínuo ao longo do processo de investigação.

Capítulo IV

EXPOSIÇÃO DO MATERIAL EMPÍRICO

4.1. A Mobilidade Eléctrica

Antes de passar à apresentação do estudo de casos realizado, é importante fazer uma breve caracterização do sector energético em Portugal, assim como a sua evolução. Sendo a energia e o ambiente questões de âmbito mundial que exigem uma resposta global, este sector tem actualmente necessidade de encontrar resposta para questões específicas. Segundo o site www.mobie.pt, são exemplo dessas questões, a crescente dependência energética do petróleo, o enorme impacto ambiental resultante da utilização de combustíveis fósseis, a progressiva adopção de energias verdes, ou mesmo a exploração de novas plataformas como por exemplo o carro eléctrico.

Segundo a mesma fonte, Portugal tem uma elevada taxa de penetração das renováveis, possuindo um dos maiores e mais avançados parques eólicos do mundo. Em simultâneo, a fonte www.portugal.gov.pt menciona que Portugal a par da estratégia europeia, pretende dar resposta às linhas de orientação definidas pelo Governo na Estratégia Nacional para a Energia. É nesta estratégia que está inserido o Programa para a Mobilidade Eléctrica, que segundo a Resolução do Conselho de Ministros nº 20/2009, tem como objectivo a ambição de tornar Portugal um caso pioneiro e inovador a nível internacional, na adopção de novos modelos de mobilidade eléctrica. Tal objectivo justifica as condições propícias ao investimento nacional e internacional para o desenvolvimento, produção e exportação de produtos e serviços relacionados com a mobilidade eléctrica.

Para além disso, segundo o site www.portugal.gov.pt, Portugal é um dos primeiros países do mundo a ter uma política integrada para a mobilidade eléctrica e uma rede de carregamento de âmbito nacional. Algumas das empresas nacionais do sector energético, têm também revelado planos ambiciosos para se guindarem a posições de liderança à escala mundial, com capacidade para dinamizarem um *cluster* de empresas nacionais e articular as respectivas valências.

Em suma, a procura constante de uma maior harmonia entre mobilidade e transportes, ambiente e energia, desenvolvimento urbano e desenvolvimento do território, definem-se como uma rede de valor para mobilidade eléctrica.

4.2. Apresentação do Projecto Mobi.e

O Projecto de mobilidade eléctrica Mobi.e, também definido como consórcio para a mobilidade eléctrica em Portugal, surgiu em 2008 associado à política de investimento do Governo Português nas energias renováveis. Este projecto desenvolvido pelo Governo e um conjunto de empresas, ainda se encontra em desenvolvimento e consiste na criação de uma rede de abastecimento de veículos eléctricos para todo o país. Desde cedo, o projecto tem sido visto como um grande laboratório para teste de novos produtos relacionados com carros eléctricos.

Relativamente às suas características funcionais, este projecto apresenta-se como uma rede de carregamento transparente e inteligente, cuja finalidade consiste em reter os níveis de energia do veículo do utilizador gastos, de forma simples e cómoda. O conceito define-se por uma arquitectura, um modelo de serviço e negócio centrado no utilizador. Pretende-se assegurar o acesso de qualquer utilizador a qualquer ponto de carregamento, independentemente da empresa que fornece a electricidade, e de forma economicamente competitiva face à utilização de veículos convencionais.

Os postos de abastecimento podem estar em casa, garagens, parques de estacionamento, via pública, entre outros. Estes equipamentos têm características que permitem ao utilizador, entre outras operações, localizar e seleccionar locais de carregamento, planear trajectos, saber o estado de carregamento do seu veículo e analisar a factura de mobilidade de modo a otimizar consumos. A figura 3 abaixo, resume as características atrás referidas e traduz a complexidade deste projecto.

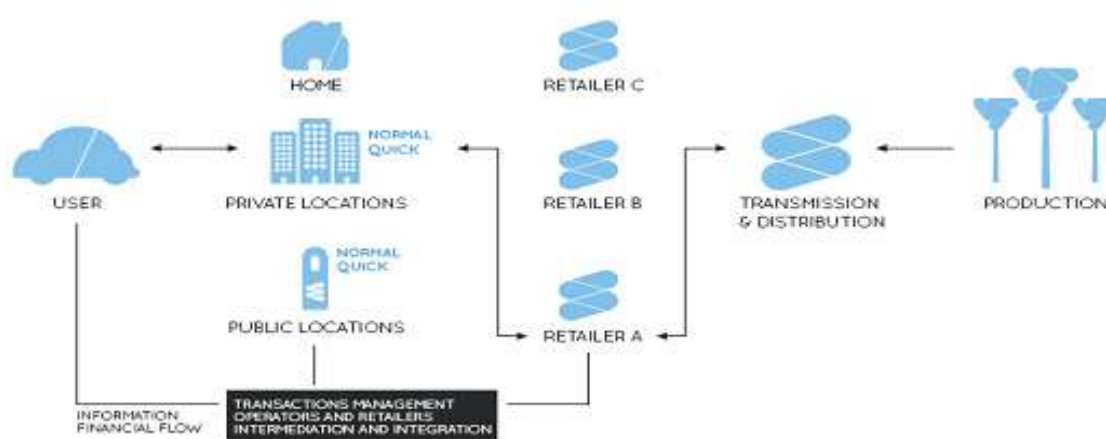


Figura 3 - Esquema do Projecto Mobi.e

Fonte: Inteli

A parceria tecnológica Mobi.e teve como promotor inicial o Governo e surgiu com a mobilização da indústria nacional em 2008, que consoante as suas valências, trabalham em três principais áreas distintas – Investigação e inovação, Energia e Tecnologia. O Quadro 1 destaca resumidamente as empresas principais do consórcio Mobi.e, as áreas e respectivas valências que desempenham no projecto. São também intervenientes, vinte e cinco municípios que, segundo o Ministério da Economia e Inovação, constituem-se como territórios de experimentação, teste e validação de novas soluções para a mobilidade eléctrica à escala nacional.

Quadro 1

Empresas, respectivas áreas e valências desempenhadas no projecto Mobi.e

Área	Empresas	Valências
Investigação e Inovação	Inteli	Concepção e desenvolvimento do Modelo de mobilidade eléctrica Mobi.e, assim como implementação e suporte à coordenação do Programa da mobilidade eléctrica do Governo Português.
	CEIIA-CE	Design, desenvolvimento e prototipagem da solução de carregamento, incluindo protecção anti-vandalismo.
	Rener Living Lab	Espaço demonstrador das soluções tecnológicas.
	Remobi	Rede científico-tecnológica de suporte às actividades para a mobilidade sustentável.
Energia	Edp	Venda de energia e colaboração na concepção da arquitectura do modelo integrado.
Tecnologia	Efacec	Definição da infra-estrutura de carregamento e integração entre o sistema de carregamento e os sistemas de gestão da rede eléctrica.
	Critical Software	Desenvolvimento da plataforma de integração dos postos de carregamento com os sistemas de gestão.
	Siemens	Desenvolvimento de soluções de carregamento <i>home charging</i> , bem como apoio na internacionalização do Modelo de mobilidade eléctrica Mobi.e.
	Novabase	Desenvolvimento de arquitectura e sistema de <i>billing</i> e de gestão integrada dos fluxos financeiros e energéticos.
	Magnum Cap	Desenvolvimento de soluções de carregamento rápido.

Fonte: Elaboração própria

O Programa para a mobilidade eléctrica define que o projecto será executado em três fases distintas. A fase Piloto decorre desde 2009 até ao final de 2011, contemplando a instalação de 1.300 postos de carregamento em 25 cidades portuguesas e 50 pontos de carregamento rápido, colocados nas vias de circulação entre concelhos. A fase de Crescimento contemplará o alargamento da infra-estrutura experimental, com a adopção das soluções testadas com

sucesso na fase piloto. A fase de Consolidação será iniciada quando a procura de veículos eléctricos atingir um nível sustentado.

O funcionamento da rede é assegurado pela Sgorme - Sociedade gestora de operações da rede de mobilidade eléctrica, detida 90% pela EDP e 10% pela Inteli. É a entidade a quem o Estado concedeu a gestão da infra-estrutura / sistema da mobilidade eléctrica que gera e recebe toda a informação que advém da rede. Esta entidade deve assegurar a interoperabilidade e coerência técnica. O sistema integra actualmente cerca de 50 empresas comercializadores e operadores. À medida que forem entrando novos actores, estes podem subscrever capital da Sgorme, que será assim completamente detido pelos actores do sistema, formando um consórcio.

4.3. Apresentação da Inteli

A Inteli é uma associação sem fins lucrativos criada em 2000, e cujo capital é maioritariamente detido pelo Estado Português. A sua actividade desenvolve-se em três áreas principais: Indústria e Tecnologia; Território; Governação e Sociedade. A Inteli tem uma relação muito próxima no domínio das políticas públicas com os principais agentes de mercado. Define-se também como um centro de inteligência em inovação, posicionando-se como *think tank* para a inovação, procurando promover a reflexão e a participação da sociedade civil nesse processo.

O modelo de negócio da Inteli consiste em pensar novos serviços, indústrias, conceitos, ou seja identificar novas oportunidades, e proactivamente abordar parceiros nacionais, para em conjunto gerarem algo de potencialmente inovador. No seu modelo que propõe para o desenvolvimento e criação de novos produtos ou serviços, para além de potenciar a participação da indústria portuguesa, procura sempre maximizar o retorno nacional. É com esse objectivo, que através da observação, diagnóstico e antevisão de tendências nos mercados, gera informação estratégica e conhecimento de apoio à tomada de decisão pública e empresarial, que posteriormente serve para desenhar cenários e explorar novas oportunidades.

4.3.1. Papéis da Inteli no projecto

A Inteli, sendo um agente muito próximo do Governo, desde logo participou em projectos no domínio das renováveis, assegurando grande parte da sua coordenação, tornando-se um actor chave no sector. Em 2008, o Ministério da Economia abordou a Inteli para perceber de que

forma é que Portugal se poderia posicionar na indústria da mobilidade eléctrica, e potenciar ao máximo a sua participação naquela.

A Inteli começou por identificar todas as valências importantes que tinham de estar inseridas no projecto Mobi.e e mobilizar as competências necessárias. Os sistemas de informação e os postos de carregamento foram considerados componentes chave do projecto, e por isso as primeiras empresas a serem abordadas foram a Novabase e a Critical Software para a área dos sistemas de informação, e a EFACEC fabricante portuguesa na área da electrónica, para os postos de carregamento.

A Inteli, para além disso, foi a entidade que colaborou com o Gamep (Gabinete de apoio à mobilidade eléctrica em Portugal), organismo do Ministério da Economia. Ambas desenvolveram em conjunto o regulamento jurídico da mobilidade eléctrica. Este gabinete tem tido como principal objectivo desenvolver o enquadramento legal e mobilizar actores públicos relevantes para a implementação do projecto.

Outro papel que a Inteli teve e continua a ter no projecto Mobi.e, é o de impulsionar a integração dos vários actores no processo de inovação para a mobilidade eléctrica. Coordena e promove a integração de todas as empresas envolvidas no consórcio, podendo ser considerada um actor de interface na rede.

4.3.2. Papel diferenciador do Estado

Segundo AD, sendo o Mobi.e uma solução tecnológica completamente nova nunca antes idealizada em qualquer parte do mundo, o papel do Estado é fundamental:

“Noutros países, o mercado é que tem de dizer qual é a melhor solução. O que foi feito em Portugal é um pouco diferente, porque trabalhando do lado do Estado, a arquitectura e as regras são muito claras para evitar monopólios e maximizar o retorno para Portugal. Estando tudo isso definido, todos podem entrar e gerar valor no que é o seu core business. Algo que não é fácil sem o poder do Estado.”

Por outro lado, a proximidade deste projecto ao Governo, tem proporcionado uma grande visibilidade a Portugal e às empresas envolvidas em contextos internacionais.

4.3.3. Desafios ocorrentes na rede

A Inteli tem sido central no processo de implementação do projecto e isso requer, segundo AD, a necessidade de incutir às empresas um sentimento de plataforma comum que permita o trabalho em conjunto.

O processo não tem sido, no entanto, isento de dificuldades. Para AD, as empresas têm posturas diferentes relativamente aos tipos de relacionamento que mantém entre si no interior do consórcio. Por um lado, existe algum choque de culturas que se manifesta desde logo na comunicação e na abordagem de cada uma quando procuram fazer algo juntas. Empresas operando em negócios semelhantes, apesar de terem papéis distintos no projecto, vêem-se como concorrentes. Além disso, têm por vezes visões antagónicas em termos de abordagens e questões técnicas, o que por vezes dificulta a comunicação. Segundo AD, algumas empresas pelo poder e sucesso que detém, são por vezes individualistas. Outras, em contraste, trabalham com base na confiança e cooperação. Para AD:

“Estabelecemos melhor parceria com determinadas empresas que procuram abertamente aplicar o seu potencial em novos projectos, novas parcerias, e ao mesmo tempo são muito boas.”

Mais recentemente, empresas do consórcio começaram a reutilizar a suas competências na comercialização de soluções as empresas estrangeiras. Uma empresa pode, por exemplo, vender equipamentos de carregamento sem algum do software. Este desenvolvimento na carteira de relacionamentos de cada empresa, não é bem visto por AD, porque a Inteli pretende que o conceito Mobi.e, como uma abordagem integrada, seja vendido noutros países e que as empresas do consórcio continuem a cooperar entre si:

“No que começou por ser a mobilização de um consórcio tecnológico, já vemos cada empresa a procurar autonomamente fornecer o seu produto tecnológico ao mercado estrangeiro. Mas isso é algo que a Inteli está a tentar mudar numa nova fase, para voltar a agregar o consórcio.”

4.3.4. Papel da rede na mobilização de competências

O desenvolvimento e teste de soluções têm sido feitos ao longo do tempo de forma gradual, nomeadamente com o surgimento de problemas técnicos que surgiram à medida que a fase piloto do projecto ia sendo implementada. Do ponto de vista técnico interno, cada empresa é responsável pelo que lhe foi incumbido. A Inteli não tem problemas técnicos a resolver, mas tem um papel central no *reporting* e na coordenação do consórcio; são realizadas reuniões a cada duas semanas, mas os contactos são diário, feito por telefone ou por e-mail de forma informal.

Esse papel de coordenação é importante também para lidar com questões técnicas relevantes para o sucesso futuro do projecto. Por exemplo, inicialmente, a tomada escolhida não era

adaptável a outros países o que colocava problemas na comercialização do internacional do projecto e com implicações para os fabricantes de automóveis. Ao contrário da empresa que desenvolvia a tomada, a Inteli defendeu a implementação imediata da alteração; existindo ainda poucos carros eléctricos a circular, uma alteração feita já, evitaria que passados alguns anos, as pessoas tivessem de comprar um carro novo.

Para AD, os problemas que surgem ao longo do tempo traduzem-se em experiência para melhorar, visto que a fase piloto ainda não terminou. A resolução dos problemas é um processo em evolução e gradual de troca de *know how*. Segundo AD:

“Portugal está a trabalhar por ele próprio e não pelos outros países na resolução de problemas, e a desenvolver o que pensa serem as melhores soluções técnicas.”

4.3.5. Impacto do projecto na estratégia de negócio global

O projecto começou por ser exclusivo da área de Mobilidade, mas rapidamente se disseminou às outras duas áreas principais, Energia e Território. Todas elas começam neste momento a gerar produtos/serviços para o mercado. Para AD:

“A área da mobilidade eléctrica é claramente estratégica para o crescimento da Inteli numa lógica de abordagem ao mercado e diversificação de serviços que prestamos.”

De facto, o conhecimento que tem vindo a ser gerado neste âmbito permitiu alterar as ofertas da empresa. Foi criado o *Mobility Intelligent Center*, um novo centro de inteligência do sistema Mobi.e, com a função de recolher toda a informação que é gerada na rede (i.e gerir pontos de carregamento) e prestar serviços à Sgorme. Foi criado um laboratório com vista a estender a plataforma Mobi.e para novos serviços na área das tecnologias de informação e tendo por base as competências e relacionamento com a Novabase.

Outros benefícios foram surgindo do projecto, mais especificamente da interligação entre a Inteli e as outras empresas do consórcio. Por exemplo, o relacionamento da Inteli com a Siemens que irá possibilitar a entrada numa nova área, a da engenharia e gestão de tráfego. Para AD, trata-se de explorar formas de expandir o *scope* da mobilidade eléctrica, que continua a ser o *core business* da Inteli.

AD destaca também o papel do relacionamento com a Novabase. Esta é vista como uma empresa com grande experiência na área em que opera. O seu relacionamento permitiu o desenvolvimento de *know how*, e nessa medida o acesso do consórcio a mercados a que tradicionalmente não teria possibilidade de aceder. Além disso, a Oracle, um dos

fornecedores da Novabase, estabeleceu por intermediário desta, uma relação comercial com a Inteli, com vista a promover o projecto através da utilização de um caso de estudo para divulgação a nível internacional da Oracle e a desenvolver, em parceria, o laboratório que a Inteli está a criar.

A nível internacional, o projecto tem obtido uma grande visibilidade. Tem existido o contacto frequente da Inteli com outros importantes actores na área da mobilidade eléctrica, através da sua presença em fóruns internacionais, Comissão Europeia, entre outros. Essa visibilidade é vista como essencial para promover a criação de novas soluções integradas (e.g. novos veículos eléctricos) e, nesse âmbito, a criação da Mobi.e Internacional, empresa que tem como missão vender a solução para outros países. Actualmente, já foram assinados acordos com a Finlândia e com a subsidiária da maior eléctrica chinesa em Xangai, e estão actualmente em carteira, outros projectos (e.g. Malta).

4.4. Apresentação da Novabase

A Novabase, fundada em 1989, é, em Portugal, uma empresa de referência na indústria das Tecnologias de Informação (TI). Ao longo dos anos, o seu crescimento nacional e internacional permitiu a esta empresa uma multiplicação de especialização via rede de empresas, gerando novas ofertas na área de TI.

Entre 2007 e 2009 decidiu mudar a sua estratégia global, para se focar especialmente em sinergias e rentabilidade, sendo o seu grande objectivo olhar para os negócios mais importantes com outras empresas. Em 2010 a Novabase alcançou um volume de negócios de 236 milhões de euros, 15% gerados fora de Portugal, e investiu mais de 10 milhões de euros em Investigação & Desenvolvimento.

4.4.1. Papel da Novabase no projecto

A Novabase iniciou a participação no projecto em Setembro de 2008, quando foi convidada pela Inteli para uma reunião com o intuito de formar um *think tank* sobre veículos eléctricos. Pretendia-se perceber como desenhar uma rede de carregamento para Portugal. Mais tarde, com a formação do consórcio, ficou claro que o projecto seria interessante, já que era algo que iria projectar a sua imagem a nível nacional e internacional, e tinha algum potencial para exportar.

A nível técnico, a Novabase tem a responsabilidade de desenhar toda a arquitectura de sistemas de informação centrais para a rede de carregamento de carros eléctricos e também

implementar grande parte desses sistemas. Dado o papel das TI na operação da infraestrutura, a empresa acabou por ter um papel agregador do ponto de vista das diversas tecnologias; é que a rede de carregamento transporta não apenas energia eléctrica mas informação relevante para os operadores envolvidos. Assim, desde a definição do *interface* com os pontos de carregamento, à forma como a informação é trocada (i.e. telefone, computadores, etc), tudo isso passa pela arquitectura de sistemas de informação.

Por outro lado, para a Novabase, é a Inteli que do ponto de vista organizacional e sendo um *think tank* para a promoção da indústria, tem competências e maior experiência em lidar com um conjunto variado de *stakeholders*.

4.4.2. Papel da rede na mobilização de competências

Para JM, no relacionamento entre empresas, existem sempre problemas ou decisões técnicas que têm de ser tomadas e onde opiniões divergem. No âmbito deste projecto o mesmo se passa. Todas as empresas envolvidas têm competências reconhecidas em Portugal, mas podem divergir entre si nas soluções que apresentam para os problemas. Estes problemas são usualmente apresentados em reuniões magnas, onde cada um das empresas apresenta os seus argumentos e em conjunto, procura-se uma solução consensual e tecnicamente robusta.

Há também encontros entre equipas técnicas de várias empresas com as equipas da Novabase. O relacionamento com essas empresas é mais profundo, visto estarem a desenvolver soluções a serem integradas no sistema de informação concebido pela Novabase. Por este motivo, as equipas técnicas mantém reuniões frequentes, conforme determinada área do projecto exija uma definição comum para o seu desenvolvimento.

No que diz respeito à resolução de problemas técnicos, não tem sido necessário recorrer a empresas que não fazem parte do consórcio Mobi.e. JM afirma que:

“Todo o conhecimento e competências para desenvolver o projecto Mobi.e, ou já existiam no seio das empresas do consórcio, ou foram geradas durante o próprio projecto pelas próprias empresas.”

4.4.3. Impacto noutras relações empresariais

O projecto Mobi.e tem sido um contexto potenciador de novos contactos, novas parcerias e consolidação de relacionamentos já existentes. Por exemplo, a tecnologia, da responsabilidade da Novabase, utilizada nos cartões Mobi.e, requer a definição de modelos de dados dos cartões. Não existindo uma empresa portuguesa com competências nessa

definição, a Novabase recorreu a uma empresa francesa, especialista na área, com a qual estabeleceu e mantém um relacionamento.

Adicionalmente, a participação no projecto Mobi.e, trouxe maior visibilidade à Novabase. A associação ao projecto, segundo JM, fez com que muitas empresas nacionais e eventualmente internacionais, comesçassem a ver a Novabase como uma empresa ligeiramente diferente, uma empresa mais inovadora, envolvida no desenvolvimento de um conjunto de áreas diferentes.

A presença em reuniões e conferências internacionais, juntamente com algumas das suas empresas parceiras no Mobi.e, está a potenciar novos contactos, entre eles, com empresas e agências governamentais em países como a Turquia, Espanha, Noruega, França, China, e E.U.A.:

“Temos tido uma recepção muito boa de organismos estatais e empresas privadas que nos pedem para eventualmente continuar a trabalhar com eles, e tentar montar coisas similares fora de Portugal.”

Para além disso, JM aponta o facto do foco deste potencial de mercado i.e os contactos gerados, ser claramente a área dos veículos eléctricos, o que de certa maneira associa a Novabase a um domínio particular. A grande vantagem desta interacção com actores internacionais, é a possibilidade de exportar a tecnologia, ou parte dela, e gerar novas redes de carregamento noutras partes do mundo.

4.4.4. Impacto do projecto na estratégia de negócio global

A mobilidade eléctrica representa apenas 0,5 % do volume de negócios da Novabase. Mas para JM, não é do ponto de vista financeiro que este projecto tem interesse, visto ser financiado a preço de custo e portanto não gerar lucro económico por si. Os benefícios do projecto estão no desenvolvimento de novo conhecimento, na imagem da empresa e em estar presente num mercado que, apesar de estar a nascer, apresenta um elevado potencial de crescimento no futuro.

Assim, para JM, o maior impacto que este projecto teve para a Novabase foi ao nível da aprendizagem e inovação. Por exemplo, o projecto de mobilidade eléctrica envolve a aplicação de *smart grid* i.e. redes de carregamento com inteligência que transmitem energia e informação. Há cerca de dois anos a empresa começou a especializar-se em *smart grids* na área da energia, colocando recursos no desenvolvimento dessas competências também na

expectativa de que estas possam ser reutilizadas em futuros projectos em Portugal ou no estrangeiro.

O envolvimento numa área nova requereu também uma particular atenção ao perfil dos técnicos envolvidos:

“Os colaboradores envolvidos desde o início, são pessoas que têm interesse por coisas novas, e portanto deram um certo impulso ao projecto.”

A Novabase resolveu envolver-se neste projecto de raiz (*greenfield project*) sem qualquer preconceito tecnológico e quase de uma folha em branco, conseguindo desenhar uma solução e aprender a fazê-la durante todo o projecto. Dito de outro modo, o projecto ou grande parte dele, foi para a empresa um projecto I&D. A Novabase treinou uma equipa para trabalhar com um novo produto que não conhecia, e outra equipa para desenvolver uma tecnologia (sistema de facturação para a indústria eléctrica), onde existia ainda pouco *know how*.

A aprendizagem foi também adquirida através do trabalho com as empresas parceiras, mais especificamente com as empresas que detém conhecimento técnico suficientemente diferente do da Novabase. Essa aprendizagem ocorreu no que respeita ao “ [] *próprio funcionamento e organização de uma equipa tão grande, com outras equipas a trabalhar para um projecto comum.*”

Capítulo V

ANÁLISE CONCLUSIVA, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA

5.1. Análise Conclusiva

Através de uma análise da informação exposta na secção anterior, tenciona-se destacar como as dimensões propostas por Walter *et al* (2001) e Lindgreen e Wynstra (2005) constituem um aspecto central na avaliação do valor do projecto Mobi.e na perspectiva de dois dos actores envolvidos.

Recorde-se, primeiro, que os relacionamentos são frequentemente contínuos, complexos, simétricos e informais; com características processuais ao nível da adaptação, cooperação e conflito, interacção social e rotina (Hakansson e Snehota, 1995). Quanto à continuidade, deve notar-se que o projecto teve início há relativamente pouco tempo (desde 2008), e ainda se encontra numa fase piloto. Contudo, para ambos os actores o investimento em recursos e no desenvolvimento de competências específicas só faz sentido pela elevada continuidade de associação, no âmbito do projecto, prevista para um futuro mais ou menos longínquo e pelas funções indirectas associadas a esses relacionamentos (listadas mais à frente). A complexidade relacional no contexto de um projecto-piloto com estas características é alta. Como se viu, os problemas e/ou características técnicas e organizacionais acabam por ter impacto no trabalho das equipas e capacidade de adaptação. A divergência de opiniões e conflitos no que toca à resolução dos mesmos, é explicada pelo elevado número de empresas a trabalhar em conjunto em áreas distintas interligadas com filosofias e visões antagónicas. Num contexto em que as empresas se associam pela complementaridade das suas competências, existe alguma simetria no que respeita à capacidade de influenciar e ser influenciado. Uma pequena empresa especialista num certo domínio (e.g. desenho de modelos de dados para uso em cartões), pode ter a capacidade de influenciar o desenvolvimento das actividades de outras empresas (e.g. tornando-a um parceiro mais atractivo no âmbito do consórcio). A informalidade parece também ser uma característica importante neste contexto caracterizado pela incerteza do projecto, i.e. dificuldade em prever com rigor a natureza dos problemas técnicos que possam surgir. Reuniões e contactos informais frequentes parecem ter um papel importante na geração de soluções.

O projecto Mobi.e teve e tem tido impacto na *performance* das duas empresas e nas interacções que estabelecem com os vários actores. Pode-se afirmar que neste projecto existe criação não só de valor transaccional i.e. produto ou serviço que cada empresa oferece (cf. Tabela 1), como também de valor relacional (Lindgreen e Wynstra, 2005; Mooler, 2006). O valor pode ser gerado a partir de cada relacionamento estabelecido, por exemplo, no desenvolvimento de novas competências, estendendo-se para além das receitas obtidas com o fornecimento de produto ou serviços (Ford *et al*, 2003). Importa frisar que estas empresas deverão saber combinar os dois tipos de criação de valor, fazendo-os evoluir e sabendo a cada momento se deverá investir ou, se necessário, desinvestir na relação. Ambas retiraram proveito das relações estabelecidas de forma directa e / ou indirecta, e é com base nisso que é feita esta análise.

Recuperando a tipologia de funções de relacionamento sugerida por Walter *et al* (2001), pode-se identificar as funções de criação de valor na perspectiva de cada uma das empresas.

Como se viu, no que respeita às funções directas, elas tendem a ser menores em termos relativos, face às indirectas. Recorde-se que, o projecto Mobi.e, tem um peso relativo pequeno em termos de *lucro* e *volume* de negócios; a Inteli não tem como modelo de negócio gerar lucros e, no caso da Novabase, só 0,5% do seu volume de negócios é atribuído ao projecto. O mesmo acontece com a *segurança*, visto que o projecto se encontra na fase piloto e o mercado da mobilidade eléctrica (postos de carregamento, nº de veículos, etc) ainda está numa fase incipiente. Note-se, no entanto, que o envolvimento do Estado, sugere algum grau de segurança ou, pelo menos, comprometimento com o projecto a médio prazo.

Já no que diz respeito às funções indirectas, a imagem que emerge é bastante diferente, não se verificando apenas a *função de vigília*. As duas empresas revelaram a importância chave que tem a partilha de experiências e aprendizagem gerada ao longo do projecto. Em ambos os casos, os informantes destacaram a incerteza envolvida neste projecto de raiz, e no caso da Novabase, a novidade de certas áreas de conhecimento face às competências que a empresa tinha. Existe uma elevada expectativa sobre o potencial de se desenvolverem novos produtos, novas áreas e tecnologia relacionados com a mobilidade eléctrica e não só. Isto configura a *função de inovação*.

A *função de Mercado* está bem presente no discurso de ambos os informantes. Recorde-se o investimento feito na realização de contactos com actores relevantes em mercados estrangeiros, em tornar visível e comercializar uma solução integrada a outros países e a obtenção de novos clientes. Nalguns casos, as empresas iniciaram já a comercialização de

soluções parciais a pedido de clientes externos e fora do consórcio, apesar do incómodo que esta prática parece gerar junto de alguns actores. No caso da Novabase, a associação ao projecto parece ter contribuído para uma nova imagem, pelo menos mais atractiva dentro e fora da rede.

A *função de acesso* destaca-se essencialmente pelo papel do Estado na promoção e apoio ao projecto. A vantagem que trouxe esta relação com o Estado parece ter tido um grande impacto nas relações com organismos estatais de outros países e autoridades europeias e.g. Comissão Europeia onde foi presencialmente apresentada a solução portuguesa.

O Quadro 2 apresenta uma síntese dos resultados relatados no capítulo anterior para cada empresa e funções indirectas.

Quadro 2

Síntese de resultados para cada empresa e funções indirectas

Funções indirectas	Inteli	Novabase
Função de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Área da mobilidade eléctrica é estratégica para o crescimento da Inteli numa lógica de abordagem ao mercado e diversificação de serviços que prestam. e.g. <i>Mobility Intelligent Center</i> e laboratório Mobi.e. - O que foi criado na mobilidade, rapidamente se expandiu a outros eixos: Energia e Território. - Interação com as empresas envolvidas e.g. Novabase permitiu entrada em novas áreas de negócio e o acesso ao mercado das Tecnologias de Informação. - Potenciou a venda da solução para outros países, através das relações comerciais estabelecidas por meio de presenças em fóruns internacionais e Comissão Europeia. 	<ul style="list-style-type: none"> - A presença do Estado promoveu visibilidade ao projecto, o que permitiu dar a conhecer melhor a empresa. Clientes potenciais ou já existentes, passaram a ver a empresa como sendo mais inovadora e menos conservadora. - O sucesso na demonstração da solução potenciou novos contactos e consolidou existentes, aquando da sua presença em reuniões e conferências internacionais. - A interação com actores internacionais possibilitará a exportação de tecnologia pertinente para redes de carregamento de veículos eléctricos. Reforçou a sua posição no mercado internacional.
Função de inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso a uma solução tecnológica nunca antes idealizada e que está vários anos à frente do que se faz noutros países - rede de mobilidade eléctrica. - Interação com empresas do consórcio permitiu aquisição de elevado <i>know how</i> ao nível tecnológico, e ao nível da capacidade de contornar problemas que surgiram durante a coordenação deste projecto 	<ul style="list-style-type: none"> - “<i>Greenfield Project</i>”, processo diferente do habitual e sem constrangimentos, já que estava a ser feito pela primeira vez. - Competências distintas partilhadas entre empresas, o que enriqueceu o <i>know how</i> dos colaboradores da Novabase. - Aquisição de novo conhecimento e investigação dentro da empresa, aprofundados na área das <i>smart grids</i>, o que potencia futuros

	pioneiro complexo. - Outras soluções têm vindo a ser geradas, reflectindo múltiplas opções estratégicas futuras e.g. veículos eléctricos.	projectos altamente tecnológicos. - Organização de equipas próprias com o intuito de criar um produto desconhecido e novas tecnologias. Isto gerou um tipo de interacção diferente e propriedade intelectual a ser reutilizada em projectos distintos.
Função de vigília		
Função de acesso	- Projecto financiado pelo fundo de apoio à inovação e de interesse público, que para além de promover soluções inovadoras na área das energias renováveis, permite às empresas do consórcio não incorrerem em custos. - Projecto promovido pelo Governo com influência no domínio das políticas públicas que promoveu: visibilidade à indústria nacional permitindo mais fácil acesso ao mercado Internacional; regras mais claras que evitam monopólios; maximização do retorno para o país e empresas parceiras.	

Fonte: Elaboração própria

Segundo a tipologia proposta por Walter *et al.* (2001) (ver na secção 2.2.2), os relacionamentos da Inteli e Novabase no âmbito do projecto Mobi.e estão numa fase *relacionamento de redes* (ver Figura 4) já que grande parte das funções indirectas são cumpridas (à excepção da função de vigília) e estas estão no centro do discurso dos informantes, face às funções directas que merecem menor destaque.

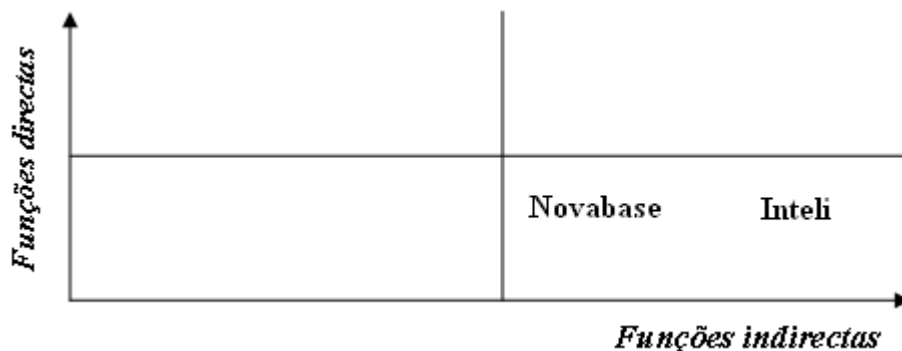


Figura 4 - Classificação da criação de valor através dos relacionamentos

Fonte: Elaboração própria

Pode-se especular sobre a evolução do perfil dos relacionamentos num futuro mais ou menos próximos. Recorde-se que o perfil de um relacionamento não é estático (Wynstra *et al.*, 2001) e, devido à conectividade entre relacionamentos, a composição da carteira de relacionamento também não o é.

O trabalho mostrou que é possível que o tipo de relacionamento que a Novabase mantém possa evoluir para o tipo de *relacionamento de elevado desempenho*, ou seja, vir a cumprir também *funções directas* ou, mais provavelmente, a potenciar o surgimento e desenvolvimento de relacionamentos com outras empresas. De facto, apesar do mercado da mobilidade eléctrica estar actualmente numa fase inicial, este é, segundo os informantes, promissor. A longo prazo, a empresa por si ou em consórcio, poderá gerar lucros disponibilizando as suas competências e soluções a entidades que queiram investir em redes de carregamento eléctrico. A função de *lucro* e de *volume* poderão assim vir a ser expressivas, caso a Novabase mantenha relações com clientes que, devido à visibilidade do projecto Mobi.e e credibilidade do consórcio, a considerem atractiva como potencial fornecedora. Quanto à Inteli, dada a sua missão, tenderá a manter o tipo de *relacionamento de redes*. Em que medida é que ela conseguirá manter o seu papel na rede, promovendo a internacionalização do projecto e das empresas a ele associadas, é uma questão em aberto.

Pode-se especular se, a provável associação de empresas do consórcio em subgrupos como referido atrás, não estará a bloquear o desenvolvimento de práticas mais colaborativas no seio da rede. Note-se que a Inteli não vê com bons olhos a desagregação do consórcio. O controlo que exerce neste sentido, poderá reduzir o potencial de inovação dessas empresas, o que salienta o terceiro paradoxo (cf. Página 8) sugerido por Ford *et al* (2003). Recorde-se que para estes autores, quanto maior o controlo, menor a capacidade de inovação na rede. Por outro lado, o sucesso crescente do projecto coordenado pela Inteli, depende dos recursos das empresas que nele trabalham. Ora, o segundo paradoxo da literatura, sugere que a empresa é em si mesma, o resultado dos seus relacionamentos. Por isto, o futuro da Inteli no que respeita ao projecto, está dependente da manutenção dessas empresas neste. No entanto, o consórcio está a crescer com a entrada de novos actores, e por sua vez de novos recursos, o que contribui para a melhoria de processos a nível técnico e inovação, favorecendo assim a exploração de novas *funções indirectas*.

5.2. Limitações e Sugestões de Pesquisa

Existe um conjunto de limitações que poderão ter restringido o presente trabalho e que deverão ser consideradas em pesquisas futuras. Uma delas é o facto projecto em causa ser caracterizado por relações ainda recentes, o que torna difícil estudar as variações ao longo do tempo das *funções indirectas*. Espera-se que ao amadurecerem, algumas dessas relações possam evoluir para diferentes formas e tipos de relacionamentos. Outra restrição enfrentada,

foi a dificuldade em obter, por parte de um dos informantes, respostas perceptíveis e exemplos mais específicos, os quais permitiriam explorar melhor a questão de pesquisa.

Uma sugestão que complementaria o tema da dissertação, seria alargar o estudo a mais empresas do consórcio, que permitisse fazer comparações de relacionamentos. O objectivo seria procurar identificar melhor as eventuais ligações entre tipologia de valor e funções de criação de valor, tendo como base o cruzamento entre dois ou mais modelos de análise.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, J. C., Hakansson, H. & Johanson, J. (1994), "Dyadic Business Relationships within a Business Network context", *Journal of Marketing*, 58(4), 1-15.
- Anderson, J. & Narus, J. (2004), *Business Market Management – Understanding, Creating, and Delivering Value*, 2nd Ed., Prentice-Hall, New Jersey.
- Cunningham, M. T. (1985), "Interaction and networks – a review of the evolution and development of the IMP Group's research activities from 1976 – 1985", *Open international IMP research seminar*, 2, Uppsala, Sweden.
- Dubois, A. & Gadde L.-E. (2002), "Systematic combining: an abductive approach to case research", *Journal of Business Research*, 55, 553-560.
- Easton, G. (2010), "Critical realism in case study research", *Industrial Marketing Management*, 39, 118-128.
- Forsström, B., & Törnroos, J.-Å. (2005). "The role of interdependencies for value co-creation in buyer-seller partnerships in business markets", IMP 21st Annual Conference in Rotterdam, 1-15.
- Hakansson, H. & Snehota, I. (1995), "Developing Relationships In Business Networks", Routledge, London.
- Hakansson, H. (2010), "Duels or duets? Characterizing interaction between companies", IMP 26th Annual Conference in Budapest, Hungary.
- Holm, D. B., Eriksson, K. & Johanson, J. (1996), "Business network and cooperation in international business relationships", *Journal of International Business Studies*, 27 (5), 1033-1053.
- I.F. Wikinson, G. Easton & L-G Mattsson (2000), "International Competitive and Trade Promotion Policy from a Network Perspective", *Journal of World Business*, 35(3).
- Lindgreen, A. & Wynstra, F. (2005), "Value in business markets: what do we know? Where are we going?", *Industrial Marketing Management*, 34, 732-748.

Mandják, T. & Durrier, F. (2000), “Understanding the non-economic value of business relationships”, IMP 16th Annual Conference in Bath, U.K.

Möllér, K. (2006), “Role of competences increasing customer value: A value-creation logic approach”, *Industrial Marketing Management*, 35, 913-924.

Ritter, T. & Gemunden, H-G. (2003). Inter-organizational relationships and networks: An overview. *Journal of Business Research* 56(9), 691-697.

Tzokas, N., & Saren, M. (1999), “Value transformation in relationship marketing”, *Australasian Marketing Journal*, 7(1), 52– 62.

Uлага, W. & Eggert, A. (2001), “Developing a Standard Scale of Relationship Value in Business Markets”, IMP 17th Annual Conference in Oslo, Norway.

Walter, A., Ritter, T., & Gemunden, H. G. (2001), “Value-creation in buyer–seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier’s perspective”, *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365– 377.

Yin, R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2^a Ed., Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Zeithaml, V. (1988), “Consumer perceptions of price, quality, and value: A means–end model and synthesis of evidence”, *Journal of Marketing*, 52(4), 2– 22.

REFERÊNCIAS ELETRÓNICAS

<http://www.portugal.gov.pt/>

<http://www.mobie.pt>

<http://www.impgroup.org>

ANEXO

Guião de Entrevista

Perfil do informante

- Nome;
- Função desempenhada e experiência na mesma;

Perfil da Empresa

- Denominação da empresa;
- Ano de estabelecimento da empresa;
- Volume de negócios;
- Serviços fornecidos;
- Ano de entrada no projecto Mobi.e;

Informação Geral sobre a actuação das empresas no projecto Mobi.e

1. Conhecer a evolução histórica e comportamental da sua presença no projecto.
2. Conhecer os motivos pelos quais decidiu participar no projecto.
3. Conhecer o papel / contributo no projecto.
4. Conhecer o seu papel na rede de relacionamentos - Consórcio Mobi.e.

Informação mais específica sobre a actuação das empresas no projecto Mobi.e

1. Quais os benefícios para a empresa do seu envolvimento no projecto?
2. Qual o impacto da ligação da empresa ao projecto, noutras relações empresariais?
 - 3.1. Com as empresas parceiras.
 - 3.2. Com empresas que advieram do projecto.
4. Quais os problemas enfrentados ao longo do desenvolvimento do projecto?
 - 4.1. Quem os resolveu?
 - 4.2. Houve intervenção de actores não pertencentes ao projecto?
5. Como é que a ligação entre a empresa e o projecto está a potenciar a sua própria estratégia de negócio?

6. Em que medida o relacionamento da empresa com outras:

6.1. Facilitou ou promoveu entrada em novos mercados, conhecimento de potenciais clientes e parceiros de negócio.

6.2. Potenciou inovação tecnológica, elevado *know how* e especialização no produto.

6.3. Disponibilizou informação relevante sobre os desenvolvimentos ocorrentes no mercado.

6.4. Reduziu tempo e custos, com a experiência do cliente em lidar com autoridades oficiais no mercado *business to business*.